

Universidad de Medellín

PROCESOS MÁS RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA HOTELERA*

Recibido: 02 de febrero de 2017 • Aprobado: 07 de septiembre de 2017

DOI: 10.22395/seec.v20n45a8

Leudis Orlando Vega De La Cruz**

Aniuska Ortiz Pérez***

RESUMEN

El objetivo de este artículo es identificar los procesos más relevantes del control interno en una entidad hotelera. Para ello se utiliza como instrumento la gestión por proceso, apoyado en herramientas estadísticas pertinentes como el análisis de motricidad, centralidad y conglomerados. Como principal resultado se presenta la descripción de los procesos más relevantes del control interno definidos en la Resolución 60 del año 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, mediante la confección de la ficha de procesos y la realización del despliegue y el plan de actividades de los mismos, permitiendo gestionar este sistema en la entidad hotelera objeto de estudio.

PALABRAS CLAVE

Control interno; gestión por procesos; perfeccionamiento empresarial; Cuba.

CLASIFICACIÓN JEL

M00, M19

CONTENIDO

Introducción; 1. Control Interno como elemento integral del perfeccionamiento empresarial; 2. Componentes motrices en el control interno; 3. Enfoque por proceso como herramienta para el control de gestión; 4. Implantación del control interno por proceso en una entidad hotelera; 5. Conclusión; 6. Bibliografía.

* Este artículo surge como resultado del trabajo de investigación realizado en el marco de la tesis de maestría "Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos" defendida por el Ing. Leudis Orlando Vega de la Cruz y asesorada por la Dra. Any Flor Nieves Julve en la Universidad de Holguín, en febrero de 2017. Es también resultado de la tesis doctoral "Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en universidades" defendida en el 2014 por la MsC. Aniuska Ortiz Pérez y asesorada por Dra. Marisol Pérez Campaña y Dr. Reynaldo Velázquez Zaldívar, que además tributa al proyecto "Tecnología para la Gestión Organizacional" de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, creado desde el 2010.

** Ingeniero industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Máster en Matemática Aplicada e Informática para la Administración, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Profesor Asistente e investigador en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Dirección Calle 21 # e/ 14 y Ave. XX Aniversario, Reparto Plaza de la Revolución, Holguín, Cuba. Correo electrónico: leovega@uho.edu.cu.

*** Ingeniero industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Doctora en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Profesora Auxiliar de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Dirección Calle 21 # e/ 14 y Ave. XX Aniversario, Reparto Plaza de la Revolución, Holguín, Cuba. Correo electrónico: aniusk@uho.edu.cu

MOST RELEVANT INTERNAL CONTROL PROCESSES OF A HOTEL COMPANY

ABSTRACT

The objective of this article is to identify the most relevant processes of internal control in a hotel entity. Process management is used as an instrument for this purpose, supported by relevant statistical tools such as motor analysis, centrality and conglomerates. The main result is the description of the most relevant internal control processes defined in Resolution 60 of the Comptroller General's Office of the Republic of Cuba in 2011, through the preparation of the process sheet and the implementation of the deployment and the plan of activities of the same, allowing this system to be managed in the hotel entity under study.

KEYWORDS

Internal control; process management; business improvement; Cuba.

JEL CLASSIFICATION

M00, M19

CONTENT

Introduction; 1. Internal control as an integral element of business improvement; 2. Driving components in internal control; 3. Process approach as a tool for management control; 4. Implementation of internal process control in a hotel entity; 5. Conclusion; 6. References.

PROCESSOS MAIS RELEVANTES DO CONTROLE INTERNO DE UMA EMPRESA HOTELEIRA

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar os processos mais relevantes do controle interno numa entidade hoteleira. Para isso, utiliza-se como instrumento a gestão por processo, apoiado em ferramentas estatísticas pertinentes como a análise de motricidade, centralidade e conglomerados. Como principal resultado, apresenta-se a descrição dos processos mais relevantes do controle interno definidos na Resolução 60 de 2011 da Controladoria Geral da República de Cuba, mediante a elaboração da ficha de processos e da realização do desenvolvimento e do plano de atividades destes, o que permitiu administrar o sistema na entidade hoteleira objeto de estudo.

PALAVRAS-CHAVE

Controle interno; gestão por processos; aperfeiçoamento empresarial; Cuba.

CLASSIFICAÇÃO JEL

M00, M19

CONTEÚDO

Introdução; 1. Controle interno como elemento integral do aperfeiçoamento empresarial; 2. Componentes motores no controle interno; 3. Abordagem por processo como ferramenta para o controle de gestão; 4. Implantação do controle interno por processo numa entidade hoteleira; 5. Conclusão; Bibliografia.

INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo realizar una gestión empresarial efectiva ha adquirido una considerable trascendencia. Diversos son los elementos que intervienen en ella: liderazgo, cultura, estructura contable y financiera confiable, el personal, etc., que apoyados en el control, deben garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este control, como una función de la dirección, permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados, asegurando, además, que la acción dirigida se ejecute de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional; esto es ratificado por autores como Gutiérrez (2011); Cardona (2014); Gutiérrez y Católico (2015); además, ha sido denominado de diferentes maneras: administrativo, contable, de gestión, de calidad e interno. En la concepción más generalizada el control interno lo integran cinco componentes: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitorización. La función de este es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios; de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la empresa; esto es ratificado por autores como Sancovski (1999), Silva y Correa (2009).

Esta fase de la dirección se torna vital en la actividad turística, que en la actualidad ha cobrado valor para el desarrollo de un país y la recuperación de la economía, y es una alternativa importante en medio de la severa contracción económica sufrida por el país durante estos tiempos; constituye, además, una apreciable fuente de ingresos frescos que posibilita la reanimación de otras ramas de la economía; esto es reafirmado por Lima (1973); Flecha *et al.* (2012) y Sáez (2009). Sin embargo, se evidencia la no comprensión del control interno como un proceso, lo que dificulta su gestión, pues los directivos desconocen cómo llevar a cabo este proceso en las organizaciones según Nascimento *et al.* (2011). Además, no existe definición precisa de las variables e indicadores que permitan valorar la eficiencia y eficacia de la monitorización del control interno, así como, las relaciones entre sus normas y componentes, esto trae como pregunta de investigación: ¿Cómo gestionar el sistema de control interno como un proceso en una entidad hotelera?

Para darle respuesta a esta pregunta se presenta este artículo con el objetivo de diseñar los procesos más relevantes del control interno en una entidad hotelera que contribuya al perfeccionamiento de este y de la entidad hotelera. De este análisis se desprende un mapa de proceso específico para el control interno, las relaciones entre sus componentes y la confección de la ficha de proceso de uno de estos. El trabajo es dividido en seis partes; tras esta introducción, se realiza un análisis de relación del control interno con el resto de los sistemas del perfeccionamiento em-

presarial, se continúa con un análisis entre los componentes del control interno y la necesidad de la gestión por proceso en este sistema, que luego de su implementación en una entidad hotelera se arriba a las principales conclusiones del artículo.

Entre los métodos utilizados para la realización del trabajo se encuentran herramientas para generar ideas y lograr consenso como la lluvia de ideas y votaciones ponderadas de expertos. Además, se utilizaron análisis estadísticos de centralidad que dentro de la teoría y el análisis de las redes sociales, se refiere a un conjunto de conceptos que identifica las propiedades que poseen los individuos (u otros elementos) en tanto que participantes en una red de relaciones (Rodríguez, 2013; Montoya *et al.* 2016). El análisis de motricidad consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema (Delgado y Pantoja, 2015). Y el análisis de conglomerado, que no es más que una técnica estadística multivariante que busca agrupar elementos (o variables), para así tratar de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos (Closas *et al.* 2013; Gutiérrez *et al.* 2014).

1. CONTROL INTERNO COMO ELEMENTO INTEGRAL DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

En una entidad hotelera, similar a otra entidad económica, el control interno considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores. El sistema de control interno es una nueva concepción de la gestión y el control empresarial, y es por eso que debe ser conocido como un cambio en los métodos y estilos de trabajo, para garantizar la eliminación de aquellos métodos que obstaculizaban el proceso e instaurar nuevos que lo garantice, para la posteridad de la organización y la aplicación de procedimientos de trabajo y normas que garanticen un desempeño adecuado y la obtención de resultados favorables para la empresa tanto cuantitativos como cualitativos. Está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitorización.

Por otra parte, la organización de un sistema de control interno debe partir de la elaboración del perfeccionamiento empresarial, que trata un conjunto de variables, las cuales son abarcadas por las diecinueve normas del control interno según la Resolución 60 de la Contraloría general de la República de Cuba. En la tabla 1 se presentan las variables incluidas en el control interno y el perfeccionamiento empresarial; este último engloba al control interno por lo que se asume que contiene, además, todas las variables de este control.

Se realizó un análisis de aglomeración con las variables contenidas en el perfeccionamiento empresarial; se evidencia a una similitud del 70%, según un análisis de conglomerados como salida del *software* Minitab versión 17 del 2015 (gráfico 1) y se identificaron cinco grupos homogéneos:

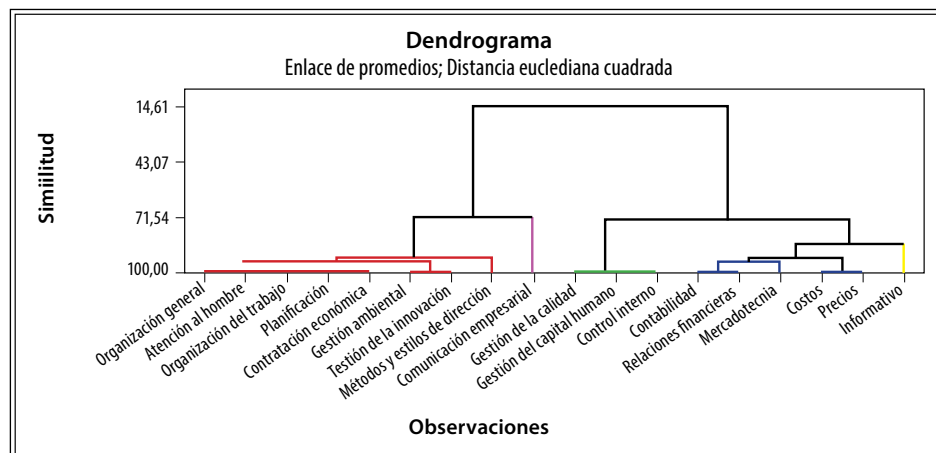
1. Grupo 1: abordan lo relacionado con el factor humano desde la organización, dirección, atención, planificación, contrato e impacto medioambiental.
2. Grupo 2: medios y canales de comunicación en el sistema empresarial
3. Grupo 3: incluye la tríada más integral y relacionada del perfeccionamiento empresarial: calidad, recursos humanos y control interno.
4. Grupo 4: los elementos financieros más determinantes de una gestión económica financiera como contabilidad, costo, precio y mercadeo.
5. Grupo 5: la información en el sistema empresarial.

Tabla 1. Variables contenidas en el sistema de Control interno y Perfeccionamiento empresarial

<i>Variables del control interno</i>		<i>Variables del Perfeccionamiento empresarial</i>	
Efectivo en caja	Estructura organizativa	Organización General	Contratación Económica
Efectivo en banco	Métodos y estilos de dirección	Métodos y Estilos de Dirección	Contabilidad
Activos fijos tangibles	Recursos humanos	Atención al Hombre	Control interno
Nóminas	Evaluación y control de riesgos	Organización de trabajo	Relaciones Financieras
Inventarios	Acceso a la entidad	Gestión de la Calidad	Costos
Inversiones materiales	Información y comunicación	Gestión del Capital Humano	Precios
Cuentas por cobrar	Sistemas automatizados	Gestión Ambiental	Informativo
Cuentas por pagar	Supervisión	Gestión de la Innovación	Mercadotecnia
Finanzas	Rotación del personal	Planificación	Comunicación Empresarial
Costos	Planes de trabajo		
Contabilidad y estados financieros	Precios y tarifas		

Fuente: elaboración propia

Figura 1. Conglomerado jerárquico de variables del perfeccionamiento empresarial



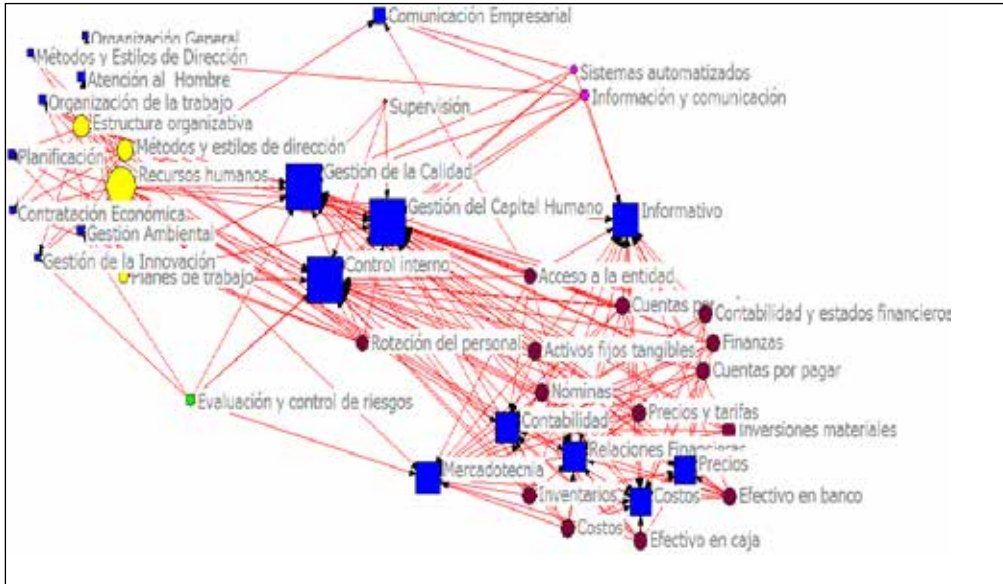
Fuente: Salida del software Minitab 17

Del análisis del gráfico anterior, se concluye que la información está más asociada a la gestión económica y la comunicación del capital humano, aun cuando estos dos elementos (información y comunicación) son indisolubles en la dirección; por otra parte, las variables más importantes en el perfeccionamiento empresarial resultan ser la gestión de la calidad, la gestión de recursos humanos y el control interno. A criterio de los autores de esta investigación este último elemento en su contenido guarda estrecha relación con el resto de las variables; para la demostración de esta afirmación se realizó un análisis de centralidad de las variables del control interno con las del perfeccionamiento empresarial como se muestra en el gráfico 2.

Las variables de mayor grado de centralidad (proporcional al tamaño del cuadrado en la red social) del perfeccionamiento empresarial, representadas con el color azul, se encuentran centradas y a su entorno las variables del control interno, agrupadas según los componentes establecidos en la Resolución 60 del 2011. Este análisis realizado según la correlación de las variables de cada sistema evidencia que el control interno es el soporte del perfeccionamiento empresarial apoyado principalmente con una gestión de recursos humanos y de calidad. El componente supervisión y monitorización guarda gran relación con las variables de mayor importancia del perfeccionamiento empresarial, el ambiente de control con el factor humano, las actividades de control con la gestión financiera, información y comunicación es otro elemento común y la gestión de riesgos con calidad, mercadeo, innovación y gestión ambiental. Por otra parte, en una entidad hotelera se evidencia que cada sistema de dirección empresarial se puede asociar a un

proceso definido en el mapa de procesos, desde los procesos estratégicos, clave y de apoyo.

Gráfico 2. Análisis de centralidad de las variables del control interno versus perfeccionamiento empresarial



Fuente: Salida del *software* Ucinet 6 (Software for Social Network Analysis Harvard, MA: Analytic Technologies)

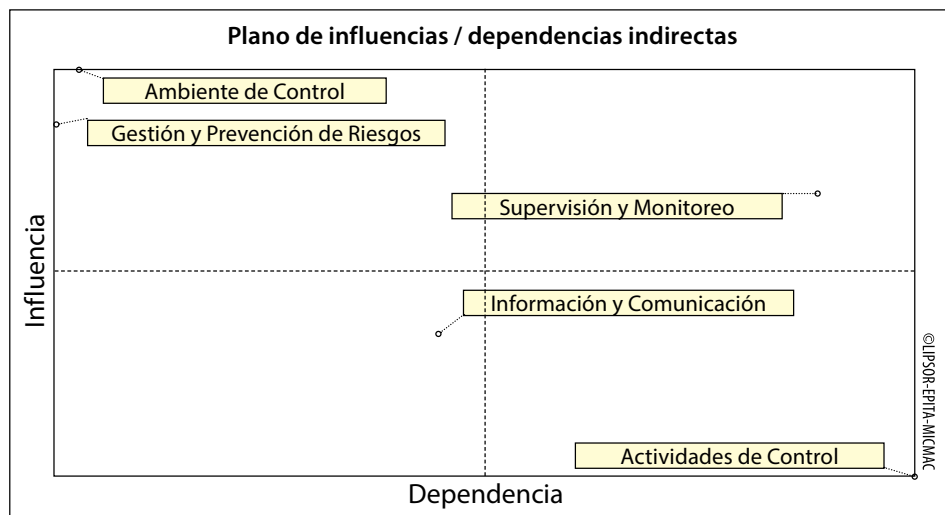
2. COMPONENTES MOTRICES EN EL CONTROL INTERNO

Los cinco componentes del control interno son igual de significativos; no obstante, el ambiente de control y la supervisión y monitorización son básicos para después poder llevar a cabo la gestión de los riesgos; por otra parte, las actividades de control y la información y comunicación serán más dependientes con respecto al resto de los componentes. Una vez realizado un análisis de influencias según expertos en la materia de dirección y procesado en el *software* MIC-MAC (matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada para una clasificación) se tiene que el componente motriz en el control interno es el ambiente de control, como se observa en el gráfico 3.

El componente ambiente de control define las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones; se refleja la actitud asumida por la máxima direc-

ción y el resto del colectivo en relación con la importancia del sistema de control interno. Sin embargo, estos componentes no se han proyectado en la organización como procesos, aun cuando se reconoce al control interno como tal, por lo que se torna esencial la implantación de este enfoque en el sistema integrado a todas las operaciones inherente de la gestión.

Gráfico 3. Análisis de influencias entre los componentes del control interno



Fuente: salida del *software* Micmac

3. ENFOQUE POR PROCESO COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

En una entidad hotelera donde la calidad define la estrategia de la entidad en busca de una efectiva satisfacción del turista, se hace necesario que se establezca la dirección por procesos y con ello se defina la ficha de proceso. Hacia una correcta gestión de procesos se deben tener en cuenta elementos primordiales como las fichas y el despliegue de los procesos, así como también un particularizado plan de actividades. Como metodología a seguir en esta investigación se siguen las pautas de los principios de la gestión de la calidad según las normas ISO 9001 del 2015, además de la experiencia de los autores en esta herramienta del control de gestión. Las fichas de procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades. Además de las fichas generales de cada proceso se elaboran las fichas de los subprocesos para una mejor organización y comprensión del mismo; para esta se recomienda los datos definidos en la tabla 2.

Tabla 2. Diseño para ficha de procesos

Logotipo e identificador		Nombre del proceso	
Responsable		Objetivos	
Subproceso			
Documentos legales, normativos y técnicos:			
Entradas		Salidas	
Proveedores		Clientes	
Descripción del proceso			
Registros generados			
Riesgos del proceso			
Relaciones con otros procesos			
Indicadores			
Elaborado por:	Fecha	Revisado por	Fecha

Fuente: elaboración propia

Para el diseño de las fichas se proponen los pasos siguientes:

1. Identificar los elementos que conformarán la ficha de procesos.
2. Identificar los riesgos, según lo establecido en la Resolución 60 / 2011.
3. Definir los indicadores.
4. Establecer las relaciones con otros procesos.

El plan de actividades de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera (tabla 3); los pasos para su diseño son los siguientes:

1. Se lista la información que se genera en el desarrollo de cada proceso.
2. Se ordena la información en el período de tiempo en que se emite.
3. Se asigna el nivel que entrega y el nivel que recibe.

Tabla 3. Diseño del plan de actividades de los procesos

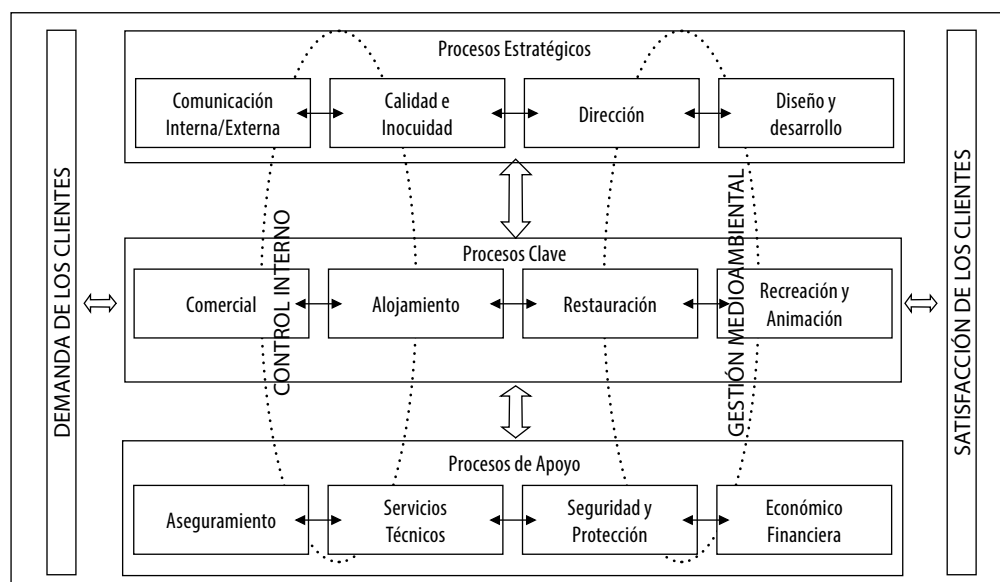
Nombre del proceso															
No.	Información a entregar	Mes en que se entrega la información												Nivel que informa	Nivel que recibe
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1															
2															
3															
n															

Fuente: elaboración propia

4. IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR PROCESOS EN UNA ENTIDAD HOTELERA

La entidad hotelera objeto de estudio ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo, entre otros, el segmento de familia. El hotel cuenta con una oferta de servicios de alojamiento y gastronomía, tiene implantado el control interno; sin embargo, no lo posee diseñado para un mejor entendimiento de sus objetivos. Como se considera el control interno un proceso integrado a todas las operaciones, se decidió integrarlos al resto de los procesos de forma transversal como se muestra en el mapa de proceso del gráfico 4.

Gráfico 4. Mapa de procesos de la entidad hotelera

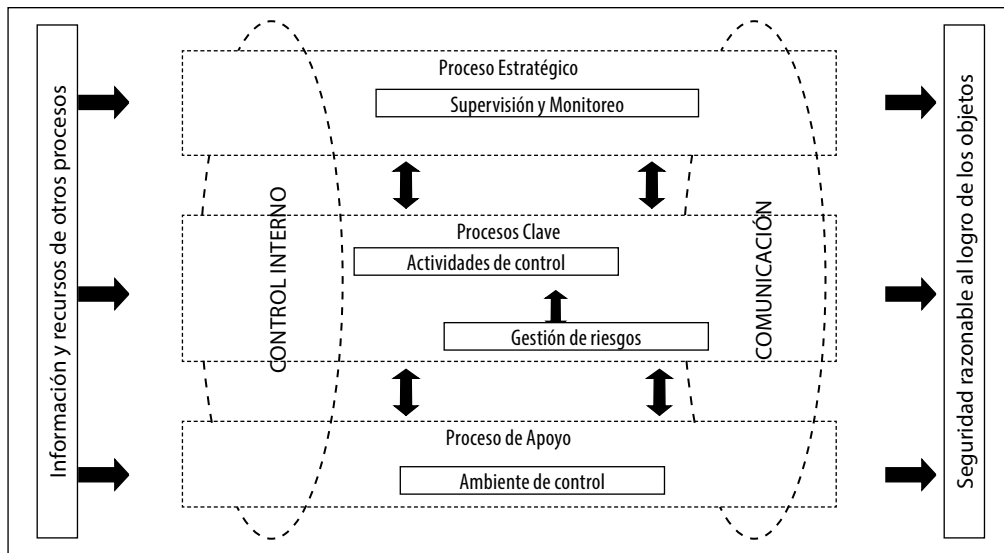


Fuente: elaboración propia

De forma similar al sistema empresarial, al ser considerado como un conjunto de procesos interrelacionados entre sí, el sistema de control interno también lo es, constituidos por procesos o componentes, por lo que se le fue diseñado el mapa de procesos de control interno según lo representado en el gráfico 5; para esto se contó con la ayuda de expertos en el área de dirección donde se concluyó que en este sistema las tareas clave son las actividades de control, y la gestión y prevención de riesgos, ya que este es un proceso extendido a todas las actividades de la gestión y contribuye a prever y mitigar los riesgos internos y externos. La supervisión y la monitorización como procesos estratégicos controlan y mejoran el control interno

con un enfoque de calidad que traza estrategias para las actividades de control y gestión de riesgos, apoyado de resultados en auditorías internas y externas. La Información y comunicación de forma transversal es el soporte de toda actividad de control y canal principal para la continuidad de todos los procesos restantes de la entidad y del control interno.

Figura 5. Mapa de proceso del control interno



Fuente: elaboración propia

El ambiente de control, como uno de los componentes más influyentes en el control interno, se consideró como un proceso de apoyo, pues sienta las bases para un buen funcionamiento del control interno, apoyo indispensable para el control una vez creados los soportes para su funcionamiento; además de ser un componente de mayor influencia lo convierten en uno de los más relevantes en este sistema; por esto, gestionarlo como un proceso garantiza una búsqueda de su efectividad. La ficha de proceso del ambiente de control quedó elaborada según se muestra en la tabla 4.

El despliegue de los procesos quedó elaborado según lo establecido por actividades, tareas y acciones; una de las principales actividades de este procesos resultó ser la identificación y fomento de valores éticos de los trabajadores en la entidad; para esto se establecieron como acciones: difundir a todos los trabajadores a través de diversos medios el código de conducta, dar seguimiento a los valores compartidos de la organización establecido en el plan estratégico y que la di-

rección de la entidad desempeñe un papel principal con su ejemplo personal para elevar el compromiso ético de los trabajadores. Como primeras tareas para darles cumplimiento a estas acciones se implantaron en esta entidad turística discutir el código de conducta en asambleas de idoneidad de la organización y la realización de actos matutinos y políticos con la participación de los trabajadores y dirigentes. El plan de actividades se diseñó según lo establecido en la sección de materiales y métodos, en estrecha relación con las normas y variables del ambiente de control, a lo largo de todo el año con su responsable y controlador.

Tabla 4. Ficha de proceso. Componente ambiente de control

Logotipo	Componente: Ambiente de control
Responsable: Lic. Responsable del control interno de la entidad	Objetivos: Sentar las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y entidades.
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> – planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual – integridad y valores éticos – idoneidad demostrada – estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad – políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos 	
Entradas Información del Capital humano y de la entidad en general	Salidas Capital humano competente, estructura organizativa eficientes y correctos planes de trabajo
Proveedores Gestión de recursos humanos Dirección	Clientes Clientes Internos: control interno y demás procesos de la entidad hotelera
Descripción del proceso El componente ambiente de control conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.	
Documentos legales, normativos y técnicos <ul style="list-style-type: none"> – Resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba – Manual de Control Interno – Manual de Procedimiento para los hoteles Todo Incluido – Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Hotel – Código de ética del estado para los cuadros – Código de Trabajo Ley 116 / 2013 – Reglamento para la idoneidad demostrada 	

Registros <ul style="list-style-type: none"> – Plan anual de trabajo del Hotel – Plan mensual de trabajo del área de ATM – Plan individual de trabajo – Acta de Asamblea de Integridad de los trabajadores – Acta de Asamblea de Idoneidad demostrada – Registro de disciplina interna 	
Indicadores <ul style="list-style-type: none"> – Evaluación de la actualización de los planes de trabajo individual – Cantidad de medidas disciplinarias aplicadas – Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores – Índice de capacitación – Índice de satisfacción laboral 	
Relaciones con otros procesos Gestión y prevención de riesgos: permite determinar las acciones a desarrollar para evitar desvíos de recursos y con ello afectaciones económicas a la entidad. Actividades de control: planteamiento de las políticas que determinan lo que debe hacerse. Información y comunicación: realización de capacitaciones a los trabajadores. Comunicación de las actividades realizadas en el hotel para la gestión y prevención de riesgos. Representa el vínculo entre la información interna y externa Supervisión y monitorización: realiza acciones de seguimiento para el cumplimiento de los planes de prevención, establece el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la máxima dirección del Hotel.	
Riesgos <ul style="list-style-type: none"> – No actualización de los planes de trabajo – No inclusión de actividades importantes de la organización en los planes de trabajo – Incumplimiento de los planes de trabajo – Incorrecta selección del personal (no tener en cuenta el nivel de preparación y experiencia) – Favoritismo en la asignación de responsabilidades en la entidad 	
Elaborado por:	Revisado por:

Fuente: elaboración propia

En las últimas décadas el control interno ha adquirido un auge en el sistema empresarial en busca de su integración y madurez hacia la gestión. Este contexto se torna esencial en entidades hoteleras, donde el cliente es el máximo impactado con la efectividad turística; sin embargo, se evidencia un inadecuado enfoque por procesos en estas entidades al no considerar al control interno como un sistema según Nascimento (2011), y Martínez y Giraldo (2012). Esta investigación permitió implantar esta forma de control de gestión con un enfoque por procesos, además de poner a la luz la relación con el perfeccionamiento empresarial y las variables más relacionadas con este sistema al que pertenece. Se logra, además, determinar los componentes motrices en este sistema, así como los componentes estratégicos.

cos, claves y de apoyo del control interno mediante un mapa de procesos, lo que permitió elaborar el diseño y despliegue de los procesos más influyentes y su correspondiente plan de actividades. Se le permite a la entidad hotelera gestionar sus elementos con mayor efectividad.

5. CONCLUSIONES

El sistema de control interno debe implantarse bajo las pautas del perfeccionamiento empresarial, al mantener estrecha relación entre sus elementos y ser la columna vertebral de este perfeccionamiento, además de ser este sistema un elemento con variables comunes. Se diseñó el mapa de proceso del control interno lo que permitió la descripción de los procesos estratégico, clave, de apoyo y transversal, además de los más influyentes, realizándose el despliegue de los procesos y su plan de actividades. El ambiente de control como componente motriz del control interno es, a su vez, un proceso de apoyo para el resto de los componentes, indispensable para el buen funcionamiento de este sistema. Se demuestra la pertinencia del enfoque por procesos para un efectivo control de gestión en este sistema.

BIBLIOGRAFÍA

- Cardona Vélez, Germán Horacio (2014). Análisis del impacto de los cambios del control corporativo sobre el valor de las empresas en américa latina. En: Cuadernos de Economía, Vol. 33, No. 62, p.163-197.
- Closas, Antonio Humberto; Arriola, Edgardo Alberto; Kuc Zening, Cristina Isabel; Amarilla, Mariela Rosana y Jovanovich, Ethel Carina (2013). Análisis multivariante, conceptos y aplicaciones en Psicología Educativa y Psicometría. En: Enfoques, Vol. 25, No. 1, p. 65-92.
- Delgado Martínez, Aida Mercedes y Pantoja Timarán, Freddy (2015). Análisis estructural para la identificación de variables claves en la Ruta del Oro, Nariño Colombia. En: DYNA, Vol. 82, No.191, p. 27-33.
- Flecha, Ângela Cabral; Silva, Alcides; Fusco, José Paulo Alves y Bernardes, Américo Tristão (2012). Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo. En: Revista de Administração de Empresas, Vol. 52, No. 4, p. 386-406.
- Gutiérrez Ossa, Jahir Alexánder (2011). Evaluación jurídico-económica sobre el delito empresarial internacional. En: Semestre Económico, Vol. 14, No. 28, p. 121-136.
- Gutiérrez Pulido, Humberto; Gutiérrez González; Porfirio; Garibay López, Cecilia y Díaz Caldera, Lizbeth (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. En: Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, Vol. 22, No. 1, p. 62-73.
- Gutiérrez Ruiz, Raúl Leandro y Católico Segura, Diego Fernando (2015). El control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. En: Cuadernos de Contabilidad, Vol. 16, No. 42, p.553-578.

- Lima Filho, Alberto de Oliveira. (1973). O marketing de turismo: planejamento e análise sistêmica. En: Revista de Administração de Empresas, Vol.13, No.3, p.77-88.
- Martínez Crespo, Jenny y Giraldo Marín, Lillyana María (2012). La organización y su adaptación a las tecnologías de la información y la comunicación en procesos de gestión del conocimiento. En: Semestre Económico, Vol. 15, No. 32, p.161-184.
- Montoya Restrepo, Iván; Valencia Arias, Alejandro y Montoya Restrepo, Alexandra (2016). Mapeo del campo de conocimiento en intenciones emprendedoras mediante el análisis de redes sociales de conocimiento. En: Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, Vol. 24, No. 2, p. 337-350.
- Nascimento, Sabrina do, Bortoluzzi, Sandro César, Dutra; Ademar y Ensslin, Sandra Rolim (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. En: Revista de Administração (São Paulo), Vol. 46, No. 4, p. 373-391.
- Rodríguez Treviño, Julio César (2013). Cómo utilizar el Análisis de Redes Sociales para temas de historia. En: Signos históricos, Vol. 15, No. 29, p.102-141.
- Sáez Cala, Antonia (2009). Los micro-clusters turísticos: ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas?. En: Semestre Económico, Vol. 12, No. 24, p.57-68.
- Sancovschi, Moacir (1999). Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. En: Revista de Administração de Empresas, Vol. 39 No. 2, p. 64-77.
- Silva Arroyave, Sandra Milena y Correa Restrepo, Francisco Javier (2009). Análisis de la contaminación del suelo: revisión de la normativa y posibilidades de regulación económica. En: Semestre Económico, Vol. 12, No. 23, p.13-34.